

**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

Придунайська філія



***СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
(ВИБІРКОВОЇ)
«РЕІНЖИНІРІНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ»***

Спеціальність **D3 Менеджмент**

Освітній рівень: **перший (бакалаврський) рівень**

Освітня програма: **Менеджмент**

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Реінжинірінг бізнес-процесів
Шифр та назва спеціальності	D3 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	вибіркова
Кількість кредитів і годин	3 кредити / 90 год. Лекції: 16 Практичні заняття: 14 Самостійна робота студентів: 60
Терміни вивчення дисципліни	8 семестр
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка дисципліни на сайті	https://drive.google.com/file/d/1znAVlBotHh-mXQhzLOLR5nCb-WNqJR0ST/view?usp=sharing

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

Боденчук Павло Сергійович	
Науковий ступінь	нема
Вчене звання	нема
Посада	викладач економічних дисциплін
Дисципліни, які викладає НПП	Історія менеджменту; Цифрові технології в управлінні
Напрями наукових досліджень	Інформаційно-аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації економіки
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	ORCID: https://orcid.org/0009-0000-0640-7977
Контактна інформація викладача:	
E-mail:	menedzmentuk@gmail.com
Контактний тел.	+380677445957
Портфоліо викладача на сайті кафедри / Інституту / Академії	https://izmail.maup.com.ua/assets/files/bodenchuk-ps-portfolio.pdf

Анотація курсу. Навчальна дисципліна «Реінжинірінг бізнес-процесів» є ключовою складовою підготовки менеджерів, орієнтованою на вивчення сучасних методів кардинальної перебудови діяльності підприємств з метою досягнення різкого стрибка ефективності. Курс розкриває методологію переходу від функціонального управління до процесного, де головним об'єктом стає наскрізний бізнес-процес, що створює цінність для клієнта. Студенти навчатимуться аналізувати поточний стан організації (модель «As-Is»), виявляти «вузькі місця» та проєктувати ідеальні моделі бізнесу майбутнього («To-Be»). Особлива увага приділяється інструментам

візуального моделювання, ролі інформаційних технологій як каталізатора змін та психологічним аспектам подолання опору персоналу при впровадженні інновацій.

Предметом навчальної дисципліни є сукупність теоретичних принципів, методів та інструментальних засобів, що використовуються для фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування бізнес-процесів компанії з метою покращення ключових показників діяльності: вартості, якості, сервісу та оперативності.

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти системного процесного мислення, а також набуття практичних компетентностей щодо діагностики операційної ефективності, моделювання бізнес-архітектури підприємства та управління проєктами організаційних трансформацій.

Основними завданнями вивчення дисципліни є опанування методології опису бізнес-процесів за міжнародними стандартами (BPMN 2.0, IDEF0), навичок проведення функціонально-вартісного аналізу та бенчмаркінгу. Курс має на меті навчити студентів ідентифікувати процеси, що не створюють доданої вартості, розробляти регламенти нових процедур та інтегрувати їх із сучасними корпоративними інформаційними системами (ERP, CRM, BPMS). Важливим завданням є також вивчення методів управління змінами для мінімізації ризиків при реорганізації бізнесу.

За результатами вивчення курсу студент повинен

знати:

- сутність та відмінності реінжинірингу (BPR) від методів постійного вдосконалення (Kaizen, TQM);
- сучасні нотації моделювання бізнес-процесів (BPMN, IDEF0, DFD) та їх синтаксис;
- принципи побудови процесно-орієнтованої оргструктури підприємства;
- ключові показники ефективності процесів (KPI) та методи їх вимірювання;
- роль інформаційних технологій в автоматизації та роботизації (RPA) бізнес-процесів;
- стратегії подолання опору змінам з боку персоналу

вміти:

- будувати графічні моделі бізнес-процесів «як є» (As-Is) та «як має бути» (To-Be) з використанням CASE-засобів;
- проводити діагностику «вузьких місць», дублювання функцій та розривів у процесах;
- розраховувати економічну ефективність від впровадження змін (скорочення часу циклу, зниження собівартості);
- розробляти плани переходу до нової моделі управління та регламентну документацію;
- формувати команду реінжинірингу та керувати проєктом трансформації.

Пререквізити. Ефективне опанування дисципліни ґрунтується на знаннях, отриманих під час вивчення курсів «Менеджмент» (основи управління), «Економіка

підприємства» (розуміння витрат та ефективності), «Стратегічне управління» (бачення цілей організації). Важливим підґрунтям є компетентності з дисциплін «Цифрові технології в управлінні» та «Інформаційні системи в менеджменті», що дають розуміння технічного боку автоматизації.

Постреквізити. Знання та навички з реінжинірингу використовуються при проходженні переддипломної практики та написанні кваліфікаційної роботи бакалавра (зокрема, у розділах щодо вдосконалення діяльності об'єкта дослідження). У професійній діяльності ці компетентності є критично необхідними для посад бізнес-аналітика, менеджера з розвитку, консультанта з управління та керівника проєктів цифрової трансформації.

Зміст навчальної дисципліни

№	Назва теми	Методи навчання/методи оцінювання
Тема 1	Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів (BPR)	Методи навчання: – Проблемно-орієнтовані лекції: розбір кейсів невдалих та успішних трансформацій компаній, аналіз причин неефективності процесів; – Практичні тренінги з моделювання: побудова діаграм бізнес-процесів (нотації BPMN 2.0, IDEF0) з використанням CASE-засобів, діагностика «вузьких місць» та дублювання функцій; – Проєктна робота: проведення реінжинірингу реального процесу (перехід від моделі «As-Is» до «To-Be»), розрахунок економічного ефекту від впровадження змін. Методи оцінювання – Поточний контроль: тестування знань методологій опису процесів та стандартів управління якістю; – Оцінювання практичних навичок: захист розроблених карт процесів, обґрунтування запропонованих змін (усунення зайвих ланок, автоматизація, розпаралелювання); – Підсумковий контроль: презентація проєкту оптимізації бізнес-процесу або залік
Тема 2	Методології опису та моделювання бізнес-процесів	
Тема 3	Діагностика та аналіз поточного стану процесів (модель «As-Is»)	
Тема 4	Проєктування нових бізнес-процесів (модель «To-Be»)	
Тема 5	Інформаційні технології як каталізатор реінжинірингу	
Тема 6	Управління впровадженням змін та подолання опору	
Тема 7	Оцінка ефективності реінжинірингу та система показників (KPI)	
Тема 8	Інтеграція реінжинірингу з сучасними концепціями менеджменту	
Модульна контрольна робота		
Форма контролю залік		

Технічне обладнання та програмне забезпечення

Освітній процес із дисципліни реалізується у спеціалізованих комп'ютерних класах, де кожне робоче місце здобувача обладнане персональним комп'ютером із виходом у мережу Інтернет. Для візуалізації алгоритмів реінжинірингу та

демонстрації прикладів побудови моделей під час лекцій та практичних занять використовується мультимедійне обладнання: проєктор та інтерактивна дошка.

Спеціалізоване програмне забезпечення та цифрові інструменти:

CASE-засоби моделювання: використання професійного інструментарію (наприклад, Bizagi Modeler, ARIS Express, MS Visio або draw.io) для побудови графічних моделей бізнес-процесів у нотаціях BPMN 2.0 та IDEF0.

Інструменти аналізу та діагностики: застосування табличних процесорів (MS Excel) для проведення функціонально-вартісного аналізу, розрахунку тривалості циклів та визначення економічної ефективності переходу від моделі «As-Is» до «To-Be».

Хмарні сервіси та BPMS: доступ до демо-версій систем управління бізнес-процесами для симуляції виконання процесів, виявлення «вузьких місць» та аналізу розривів у логіці управління.

Бази референтних моделей: робота з онлайн-бібліотеками галузевих стандартів та кращих світових практик для проведення бенчмаркінгу та обґрунтування стратегій трансформації бізнесу.

Навчальні платформи та комунікація: використання системи Moodle (або ZOOM) та корпоративної пошти для дистанційного консультування, подання проєктних звітів і захисту практичних робіт

Форми та методи контролю

Система оцінювання результатів навчання складається з поточного та підсумкового (семестрового) контролю. Поточний контроль здійснюється систематично на практичних заняттях та під час перевірки самостійної роботи. Його мета – перевірка теоретичних знань та практичних навичок, зокрема вміння діагностувати «вузькі місця» в управлінні, здійснювати моделювання бізнес-процесів (As-Is та To-Be) та розробляти проєкти їх кардинальної оптимізації.

Форми оцінювання охоплюють:

- захист практичних робіт (обґрунтування доцільності реінжинірингу та обраної нотації), презентація результатів індивідуальних проєктів, участь у фахових дискусіях щодо методологій впровадження змін та подолання опору персоналу;
- виконання комп'ютерних тестів, розв'язання ситуаційних задач (case study) з використанням CASE-засобів та міжнародних стандартів опису процесів (BPMN, IDEF0).

Методи контролю поєднують експрес-опитування, перевірку якості побудованих графічних моделей та розрахунків економічної ефективності змін, а також моніторинг активності здобувачів під час вирішення прикладних проблемних ситуацій.

Система оцінювання та вимоги.

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

Теми	Поточний контроль знань						Підсумковий контроль		Загальна кількість балів
	Семінар 1 (Тема 1,2)	Семінар 2 (Тема 3)	Семінар 3 (Тема 4)	Семінар 4 (Тема 5,6)	Семінар 5 (Тема 7)	Семінар 6 (Тема 8)	Модульна контрольна робота	Залік**	
Робота на семінарському занятті	6	6	6	6	6	6	20	20*	100
Самостійна робота	4	4	4	4	4	4			

*Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Критерії та порядок оцінювання

Система контролю знань із дисципліни спирається на вимоги чинного «Положення про оцінювання знань студентів» і реалізується через накопичувальний механізм. Такий підхід гарантує врахування всіх досягнень здобувача протягом семестру, включаючи якість виконання практичних робіт, результати модульного контролю та участь у дискусіях, забезпечуючи прозорість формування підсумкової оцінки.

1. Оцінювання модульного контролю

Модульний контроль здійснюється один раз на семестр у формі комплексної модульної контрольної роботи (МКР) після завершення вивчення основного навчального матеріалу. МКР має на меті перевірку рівня засвоєння теоретичних знань та вміння застосовувати їх при вирішенні прикладних задач.

Структура модульної контрольної роботи включає:

- тестові завдання (для перевірки володіння термінологією, знання методологій реінжинірингу та стандартів моделювання бізнес-процесів);
- практичне завдання (для перевірки навичок побудови карт процесів (As-Is, To-Be) та розробки пропозицій щодо їх оптимізації).

Критерії оцінювання МКР:

- «Відмінно» (90–100% балів): студент надав правильні відповіді на тестові питання, безпомилково виконав практичне завдання, продемонстрував глибоке розуміння інструментарію та здатність інтерпретувати отримані результати.
- «Добре» (75–89% балів): студент загалом впорався із завданнями, але допустив несуттєві неточності у відповідях або обрав не найраціональніший спосіб вирішення практичної задачі.

- «Задовільно» (60–74% балів): студент засвоїв базовий матеріал, проте допустив помилки в тестах або виконав практичне завдання з порушенням логіки (чи не в повному обсязі).
- «Незадовільно» (менше 60% балів): студент не зміг відповісти на більшість тестових питань, не виконав практичне завдання або продемонстрував відсутність навичок роботи з фаховим інструментарієм.

2. Оцінювання самостійної роботи (максимальна оцінка — 4 бали)

Самостійна робота здобувача (виконання домашніх індивідуальних завдань, опрацювання додаткових тем, аналіз кейсів) оцінюється за результатами перевірки виконаних завдань або їх захисту під час практичних занять.

- 4 бали («Відмінно»). Здобувач продемонстрував творчий підхід до виконання завдання, глибоке розуміння теми та вміння самостійно обирати оптимальні інструменти для вирішення бізнес-задачі. Робота виконана бездоганно, отримані результати є обґрунтованими, зроблено ґрунтовні висновки. Завдання здано у встановлений термін.
- 3 бали («Добре»). Завдання виконано в повному обсязі, результати правильні, але допущено незначні неточності в оформленні роботи, інтерпретації даних або нераціонально використано певні інструменти (наприклад, обрано складніший шлях вирішення замість оптимального).
- 2 бали («Задовільно»). Робота виконана, але містить суттєві недоліки: помилки у виборі стратегії або інструментів, що не вплинули критично на кінцевий результат; відсутність аналітичних висновків; порушення вимог до оформлення. Або ж завдання виконано вірно, але здано з порушенням встановлених термінів без поважної причини.
- 0–1 бал («Незадовільно»). Завдання не виконано, виконано фрагментарно (менше 50% обсягу), містить грубі помилки, що призвели до невірних результатів, або виявлено факт плагіату (академічної недобросовісності).

кала оцінювання виконання самостійної роботи (індивідуальних завдань)

критерії оцінювання.

Максимально можлива оцінка самостійної роботи (індивідуальні завдання)	Рівень виконання			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
4	4	3	2	0-1

3. Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності

Для стимулювання творчої активності студентів та заохочення до поглибленого вивчення методологій управління ефективністю бізнесу передбачено нарахування заохочувальних (бонусних) балів. До додаткових видів діяльності відносяться активності, що виконуються понад обов'язкові обсяги робочої програми.

3.1. Науково-дослідна та прикладна діяльність

Бали нараховуються за демонстрацію вміння діагностувати та перепроєктовувати бізнес-процеси:

- участь у науково-практичних конференціях та семінарах з проблематики реінжинірингу, процесного управління, Lean-менеджменту та цифрової трансформації бізнесу — 3–5 балів.
- розробка авторських прикладних рішень (створення моделі оптимізації реального бізнес-процесу підприємства, розробка регламенту виконання процесу, підготовка проєкту впровадження CRM/ERP-системи, розрахунок KPI ефективності) — до 6 балів.
- участь у конкурсах стартапів, бізнес-хакатонах або кейс-чемпіонатах з операційної ефективності та стратегічного менеджменту — 5–10 балів.
- аналітична робота з даними: підготовка аналітичних звітів з візуалізацією (бенчмаркінг процесів конкурентів, аналіз «вузьких місць» у логістиці чи продажах, дослідження ефекту від автоматизації) — до 5 балів.

3.2. Навчальна дисципліна та систематичність

Відповідно до «Положення про оцінювання», заохочувальні бали нараховуються за високий рівень організації роботи та дотримання академічної культури:

- відвідування всіх занять (лекційних та практичних) без пропусків — 3 бали;
- якісна систематизація лекційного матеріалу (наявність структурованого конспекту з описом нотацій моделювання BPMN/IDEF0, методів оптимізації, стандартів ISO та термінології) — 2 бали;
- самостійне опанування додаткового інструментарію, не передбаченого базовою програмою (наприклад, робота у професійних CASE-засобах Bizagi, MS Visio, ARIS Express або системах імітаційного моделювання) з демонстрацією навичок — до 4 балів;
- своєчасне виконання та захист практичних робіт (дотримання встановлених дедлайнів здачі проєктів) — 3 бали.
- додаткові бали додаються до поточного рейтингу студента, при цьому загальна підсумкова оцінка за дисципліну не може перевищувати 89 балів (до складання іспиту/заліку).

4. Підсумкове семестрове оцінювання (Залік)

Підсумкове семестрове оцінювання (залік) є обов'язковим етапом завершення вивчення дисципліни «Реінжинірінг бізнес-процесів». Воно може відбуватися у формі накопичення балів (автоматично) або шляхом складання підсумкової залікової роботи.

Формою підсумкового контролю є залік у вигляді письмового тесту, що може включати виконання практичного ситуаційного завдання (кейсу) на ПК. Підсумкова оцінка виставляється на основі результатів навчання студента протягом семестру та складається з суми балів поточного контролю (захист практичних робіт, самостійна робота), результатів модульного контролю та додаткових (заохочувальних) балів.

Студенти, які протягом семестру набрали необхідну кількість балів (60 і більше) та успішно захистили всі передбачені програмою практичні роботи, мають право отримати залік автоматично без складання підсумкового тесту.

Порядок формування оцінки:

Студенти, які протягом семестру виконали всі передбачені робочою програмою завдання (успішно захистили практичні роботи, виконали самостійні завдання, склали модульну контрольну роботу) і набрали в сумі 60 балів або вище, отримують підсумкову оцінку «автоматом» відповідно до набраної кількості балів без додаткового тестування.

Студенти, які виконали обов'язкові види робіт (не мають академічної заборгованості з практичних робіт), але отримали суму балів нижче 60, а також ті, хто бажає поліпшити свій результат (підвищити рейтинговий бал), складають підсумкову контрольну роботу у формі тесту (або комбінованого завдання на ПК) під час залікового заняття.

Для оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти впродовж семестру застосовується 100-бальна шкала, національна шкала та шкала ЄКТС.

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82 – 89	B	добре	
75 – 81	C	задовільно	
68 – 74	D		
60 – 67	E		
35 – 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу

Успішне опанування освітньої компоненти «Реінжинірінг бізнес-процесів» вимагає від здобувачів освіти системності, аналітичного мислення та відповідального ставлення до практичної роботи. Обов'язковими умовами є регулярне відвідування лекційних і, особливо, практичних занять, активна участь в обговоренні сучасних методів підвищення ефективності бізнесу, а також своєчасне і якісне виконання всіх практичних та індивідуальних завдань.

У разі пропуску занять або отримання незадовільних результатів студент зобов'язаний ліквідувати академічну заборгованість шляхом відпрацювання практичних робіт та демонстрації набутих компетентностей викладачу.

Невіддільною складовою навчання є суворе дотримання норм академічної етики та цифрової культури. Освітній процес базується на принципах академічної доброчесності, що передбачає виключно самостійне виконання всіх аналітичних та проектних завдань, побудову моделей бізнес-процесів (As-Is, To-Be) та планів їх оптимізації.

Будь-яке використання зовнішніх джерел інформації має супроводжуватися коректними посиланнями. У межах курсу неприпустимими є будь-які прояви академічної недоброчесності, зокрема: подання чужих проєктів, графічних схем та результатів моделювання як власних, плагіат, фабрикація результатів досліджень, списування під час тестування, обман чи намагання вплинути на об'єктивність оцінювання.

Рекомендовані джерела інформації

Основна література

1. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. / О. М. Олійник та ін. ; Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 89 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/25356/1/0060942.pdf>.
2. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник / В. В. Козир, В. В. Слесарев, С. А. Ус, Т. В. Хом'як ; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с. URL: <https://surli.cc/qrarko>.
3. Воробйова С. Реінжиніринг бізнес-процесів комерційних підприємств на основі контрольно-критичних точок: підходи, методи та практичне застосування. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-153>.
4. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>.
5. Рибалко-Рак Л. А., Опришко В. І., Білан Л. П., Держій Р. В. Організаційний підхід до оцінки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 347–352. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-347-352>.

Допоміжна література:

1. Васильєва Т. А., Ус Я. О., Люльов О. В., Пімоненко Т. В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: від традиційного до цифрового маркетингу. Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. 2020. № 3. С. 309–318. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-35.
2. Дем'яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка. 2022. Т. 14, № 28. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-08).
3. Д'яконова А. К., Трішин Ф. А., Коротич О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-28>.
4. Жежуха В. Й. Сутність і значення реінжинірингу на підприємствах. Проблеми економіки. 2020. № 4 (46). С. 155–163. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-155_163.pdf.

5. Заїка С., Харчевнікова Л., Заїка О. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємствами. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.8>.
6. Ревенко О. В., Іпполітова І. Я. Теоретико-методичні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 60. С. 109–117. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-21>.
7. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві / Л. М. Сакун та ін. Економіка і організація управління. 2020. № 2 (38). С. 81–97. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.7>.
8. Світлична В., Александрова С. Реінжиніринг бізнес-процесів HoReCa: аспекти організаційного забезпечення. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-24>.

Інформаційні ресурси

1. Business Process Management Initiative (BPMI) : офіц. вебсайт. URL: <https://abpmp.org.ua/our-mission/>
2. Міністерство цифрової трансформації України : офіц. вебсайт. <https://thedigital.gov.ua/>